

JERZY RUŻYŁŁO\*

## Wybrane aspekty funkcjonowania uniwersytetu badawczego w Stanach Zjednoczonych

### 1. Wprowadzenie

Wyższe uczelnie amerykańskie tradycyjnie zajmują wysokie miejsca w rankingach światowych, w związku z czym często traktowane są jako punkty odniesienia w dyskusjach na temat organizacji i funkcjonowania wyższych uczelni badawczych. Problem tych odniesień polega na tym, że z racji braku systemu centralnego zarządzania uczelniami wyższymi w Stanach Zjednoczonych, uczelnie te są w znacznym stopniu niezależne. Wynika z tego znaczne zróżnicowanie poziomu merytorycznego, zakresów działalności i sposobów finansowania różnych uczelni. Tak więc powoływanie się na „uniwersytety amerykańskie” w dyskusji określonego typu uczelni, na przykład uniwersytetu określonego mianem badawczego, nie może prowadzić do wniosków przydatnych w określaniu wizji, celów i organizacji tego ostatniego. W szczególności dotyczy to sytuacji, w których porównywane są uniwersytety badawcze z tymi, które wprawdzie z nazwy są uniwersytetami, ale prac badawczych i kształcenia na poziomie doktorskim nie prowadzą. Z drugiej strony są uczelnie, które w nazwie mają określenie *institute*, a nie *university*, a są najwyższej klasy uczelniami badawczymi.

Niniejsze opracowanie jest próbą naświetlenia tych wybranych aspektów funkcjonowania uniwersytetu badawczego w Stanach Zjednoczonych, które z punktu widzenia tradycji akademickiej innych krajów mogą nie być oczywiste, a których znajomość może służyć konstruktywnym celom bez względu na to, w jakim stopniu i czy w ogóle miałyby być one przenoszone na grunt uczelni w innych krajach.

Tezą wyjściową do dyskusji w tym opracowaniu jest stwierdzenie, że jakiegokolwiek rozważania na temat funkcjonowania amerykańskich wyższych uczelni badawczych mające prowadzić do konstruktywnych wniosków muszą się odnosić nie tylko do dokładnie zdefiniowanego typu uczelni, ale wręcz do konkretnego uniwersytetu reprezentatywnego dla danego typu instytucji szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych. Idąc dalej, w ramach tegoż uniwersytetu niezbędne jest zróżnicowanie pola dyskusji między na przykład naukami technicznymi, humanistycznymi czy medycznymi i skoncentrowa-

---

\* Prof. dr hab. Jerzy Rużyłło (jxr6@psu.edu), Distinguished Professor Emeritus, School of Electrical Engineering and Computer Science, Penn State University, Pennsylvania, USA

nie się na jednym z nich, na przykład, tak jak w tym opracowaniu, na kierunkach technicznych.

W oparciu o trzydzieści pięć lat pracy naukowo-dydaktycznej w Stanowym Uniwersytecie Pensylwanii, znanym jako Penn State, będącym adekwatnym reprezentantem około stu pięćdziesięciu wyższych uczelni amerykańskich zaliczanych do grupy uniwersytetów badawczych R1 (*Doctoral University, Very High Research Activity*), autor tego opracowania dzieli się swoimi doświadczeniami odnośnie do wybranych aspektów funkcjonowania naukowo-dydaktyczno-organizacyjnego tego typu instytucji akademickiej w Stanach Zjednoczonych. Doświadczenia te wynikają z pracy na wielu stanowiskach i pełnienia różnych funkcji w strukturze akademickiej w Penn State University, University Park.

W duchu przedstawionych wyżej zastrzeżeń dyskusja ograniczona jest do funkcjonowania *College of Engineering*, który jest jednym z dwunastu college'y w Penn State University Park, a który ze względu na zakres działalności naukowo-dydaktycznej można uznać za zminiaturyzowane odbicie wyższych uczelni politechnicznych w Polsce. Idąc dalej drogą wspomnianych wyżej zastrzeżeń, dyskusja ograniczona jest głównie do wydziałów zespolonych w ramach *School of Electrical Engineering and Computer Science* funkcjonującej w ramach wspomnianego wyżej *College of Engineering*.

W opracowaniu tym omówione są procedury stosowane w *Penn State College of Engineering*, na wspomnianym wyżej wydziale *Electrical Engineering* w szczególności, związane z selekcją i warunkami zatrudniania pracowników naukowo-dydaktycznych. Następnie dyskutowane są zasady oceny osiągnięć pracowników naukowo-dydaktycznych w kontekście awansów w strukturze akademickiej i uzyskiwania statusu stałego zatrudnienia (*tenure*). Omówione również są kryteria oceny działalności pracowników naukowo-dydaktycznych w oparciu o schemat: dydaktyka (*teaching*), prace badawcze (*research*) i działalność organizacyjna (*service*), stosowany w Penn State.

Z racji charakteru i celów tego opracowania nie znajdują się w nim porównania z instytucjami akademickimi w innych krajach, opinie, polemiki, odniesienia czy też oceny, których dokonanie autor pozostawia Czytelnikom. Nie są dyskutowane również te elementy funkcjonowania uczelni badawczych w Stanach Zjednoczonych, co do których informacje można znaleźć w Internecie i w innych źródłach. W opracowaniu tym chodzi bowiem między innymi o podzielenie się z Czytelnikami uwagami odnośnie do tych aspektów działalności uczelni badawczej, które trudno jest ująć w ramy rozporządzeń i przepisów, a które mają ewidentny wpływ na jego funkcjonowanie.

W związku z nieporozumieniami mogącymi wynikać z tłumaczenia określeń powszechnie stosowanych w amerykańskiej terminologii akademickiej i przenoszeniu ich na teren uczelni polskich, w opracowaniu tym w niektórych przypadkach zachowana jest nomenklatura angielska.

## 2. Uniwersytet badawczy w Stanach Zjednoczonych

Dla porządku, komentarz na temat tego, co rozumiane jest w tym opracowaniu pod pojęciem uniwersytetu badawczego (*research university*). Mniej lub bardziej formalnych definicji wyższej uczelni badawczej może być wiele. W Stanach Zjednoczonych sprowadzają się one zazwyczaj do tego, że aby być „badawczym”, uniwersytet musi: (a) być jednostką akademicką prowadzącą działalność dydaktyczną w szerokim zakresie poziomów i specjalności, (b) prowadzić kształcenie na poziomie doktora (*doctoral university*) i promować doktorów (PhD) w ilości powyżej pewnego określonego poziomu rocznie oraz (c) zabezpieczać rocznie fundusze z zewnątrz na finansowanie prac badawczych w kwotach powyżej określonego poziomu. Dla przykładu, w uniwersytecie Penn State, który służy tu jako poziom odniesienia i który z dużym nadmiarem spełnia te warunki, studia z tytułem PhD kończą rocznie setki studentów, a finansowanie zewnętrzne prac badawczych jest bliskie miliardowi dolarów rocznie (według *National Science Foundation* w roku 2019 finansowanie prac badawczych w *Penn State University Park* oraz w *Penn State Hershey Medical School* wynosiło łącznie 949 mln dolarów).

## 3. Procedura zatrudniania pracowników naukowo-dydaktycznych

Proces rekrutacji nowych pracowników naukowo-dydaktycznych zaczyna się wtedy, kiedy kierownictwo college’u, z aprobatą i po przyznaniu odpowiednich funduszy przez władze uczelni, przyznaje wydziałowi nowy wolny etat lub kiedy po zwolnieniu etatu w wyniku przejścia pracownika na emeryturę lub nieuzyskania *tenure* etat jest nieobsadzony. Pierwszą kluczową decyzją w procesie rekrutacji nowego pracownika, w przeważającej ilości przypadków na stanowisko *Assistant Professor*, jest uzgodnienie przez pracowników wydziału na forum, które nazwać można radą wydziału, w jakim kierunku tematycznym ma być rozpoczęta rekrutacja. Czy chodzi w tym momencie o inicjację na wydziale działań badawczych w kierunku, który do tej pory nie był na wydziale reprezentowany, a powinien być, czy też chodzi o wzmocnienie jednej z dziedzin badawczych, która już istnieje, czy też może po prostu o wypełnienie luki po odejściu pracownika z wyżej podanych powodów. Po ustaleniu merytorycznego kierunku rekrutacji zamieszcza się w czasopiśmie fachowym i na odpowiednich stronach internetowych ogłoszenie, które informuje o kierunku poszukiwań i jednoznacznie wskazuje na to, że tylko kandydaci z tytułem PhD mogą ubiegać się o dane stanowisko.

Zasadą w procesie rekrutacji pracowników naukowo-dydaktycznych, która obowiązuje prawdopodobnie we wszystkich uczelniach badawczych w Stanach Zjednoczonych, jest niezatrudnianie swoich własnych absolwentów z tytułem PhD bezpośrednio po ukończeniu przez nich studiów, w omawianym tu przypadku studiów w Penn State University Park. Chodzi tu o to, aby nowy pracownik przynosił doświadczenia z innych instytucji badawczych, akademickich lub nie, oraz by miał w swojej działalności całko-

witą niezależność wyboru partnerów i kierunków pracy badawczej, co w przypadku kiedy promotor pracy doktorskiej nowo zatrudnionego pracuje na tym samym wydziale może być trudne do realizacji. Dodatkowym elementem jest tu fakt, że specjalność naukowa nowo zatrudnionego doktora i metody pracy badawczej siłą rzeczy nie mogą być bardzo odmienne od tych reprezentowanych przez promotora.

Celem przeprowadzenia procesu rekrutacji i wyboru kandydata powoływana jest komisja, zwana *search committee*, w której skład wchodzi zarówno pracownicy naukowo-dydaktyczni wydziału, na którym prowadzona jest rekrutacja, jak i przedstawiciele innych wydziałów Penn State o zbliżonym profilu naukowo-dydaktycznym. Autor tego opracowania wielokrotnie był członkiem takiej komisji, w tym również jej przewodniczącym, dzięki czemu opis procesu rekrutacji w *College of Engineering* w Penn State zawarty w tym opracowaniu oparty jest na osobistych doświadczeniach autora raczej niż na ujętych w formalne dokumenty opisach procedur w tym zakresie.

Jak wykazuje praktyka, na ogłoszenie dotyczące wolnego etatu na wydziale *Electrical Engineering* w Penn State zgłasza się średnio około stu kandydatów nie tylko ze Stanów Zjednoczonych. W rekrutacji wykorzystuje się również osobiste kontakty z kolegami z innych uniwersytetów, przekonując ich do zachęcania ich czołowych doktorantów do składania podania o przyjęcie do pracy w Penn State.

Pierwszy w całej procedurze jest etap, w którym członkowie komisji indywidualnie przeglądają i oceniają zgłoszone aplikacje. W wyniku tych zabiegów liczba kandydatów do potencjalnego zatrudnienia zmniejszona jest do około dziesięciu, spośród których, tym razem w wyniku obrad całej komisji, zazwyczaj około pięciu zapraszanych jest przez Penn State na indywidualne *interview*. Jednocześnie występuje się do uprzednio uzgodnionych uznanych autorytetów w danej dziedzinie nauki z prośbą o listy oceniające potencjał naukowy kandydata.

Każdy z wizytujących kandydatów lub kandydatek musi przedstawić na forum wydziału obszernie seminarium na temat swojej działalności naukowej, planów odnośnie do działalności naukowo-dydaktycznej w Penn State, jak również odbyć szereg spotkań indywidualnych z akademickimi pracownikami wydziału oraz z kierownictwem wydziału i college'u. Po zakończeniu wizyt wszystkich kandydatów i uzyskaniu opinii wszystkich, którzy ze strony Penn State brali udział w procesie *interview*, podjęta zostaje przez komisję do spraw rekrutacji (*search committee*) decyzja o wyborze kandydata, któremu będzie składana oferta zatrudnienia. Na tym etapie inicjatywę w procesie przejmuje dziekan wydziału (*Head of the Department*), który w ścisłych konsultacjach z dziekanem college'u (*Dean of the College*) przygotowuje ofertę z opisem warunków zatrudnienia, którą to ofertę w ostatecznej postaci wysyła do wybranego kandydata ten ostatni.

Negocjacje dotyczą uposażenia i tak zwanych *start-up funds*, które na okres na przykład dwóch lat zapewnią nowo zatrudnionemu *Assistant Professor* fundusze na stypen-

dia doktorskie niezbędne do rozpoczęcia w całkowicie nowych warunkach działalności badawczej, jak również fundusze potrzebne do częściowego zwolnienia z zajęć dydaktycznych. W dziedzinach doświadczalnych dochodzą do tego jeszcze negocjacje dotyczące dostępu do laboratoriów i zapewnienie specjalistycznej aparatury niezbędnej do zaspokojenia potrzeb badawczych nowego pracownika.

Jest ogólnie zaakceptowaną normą, iż kandydaci do objęcia stanowisk naukowo-dydaktycznych składają podania o przyjęcie do pracy również na innych uniwersytetach. Skutek jest taki, że nierzadko w momencie rozpoczęcia negocjacji z Penn State naprawdę mocni kandydaci są już w trakcie negocjacji z innymi uniwersytetami lub też wręcz mają konkretne oferty pracy z innego uniwersytetu.

Element konkurencji jest w pociesie rekrutacji pracowników przez uniwersytety badawcze w Stanach Zjednoczonych bardzo istotny. W przypadkach nauk technicznych konkurencją są nie tylko inne uniwersytety, ale również firmy prowadzące zaawansowane prace rozwojowe, które przyjmują na wysoko płatne stanowiska wyłącznie kandydatów z tytułem PhD. Z drugiej strony praca na uniwersytecie pozwala na dodatkowe dochody w drodze na przykład kontraktów konsultingowych. Uniwersytet sprzyja takowym, jako że fakt zatrudnienia, w pewnym określonym wymiarze, pracowników uniwersytetu jako konsultantów w przemyśle lub instytucjach nieakademickich świadczy dobrze o danym uniwersytecie. Notabene podejmowanie zatrudnienia przez pracowników naukowo-dydaktycznych Penn State w innych uniwersytetach, na przykład w celach dydaktycznych, jest niedozwolone.

Wracając do negocjacji, to jeśli kandydat numer jeden otrzymanej oferty nie zaakceptuje, to przechodzi się do negocjacji z kandydatem numer dwa na liście. Może się zdarzyć, że żaden z wybranych kandydatów oferty nie przyjmie. W takim przypadku proces rekrutacji rozpoczyna się od początku, zazwyczaj idący w nieco innym kierunku i z nieco inaczej sformułowanym opisem oferowanego stanowiska. Jeśli natomiast wybrany kandydat przyjmuje ofertę, to oczekuje się, że pojawi się on lub ona na kampusie w okresie lata poprzedzającego początek semestru jesiennego w roku akademickim od którego zaczyna się okres zatrudnienia. Trzeba tu podkreślić, że dla początkujących pracowników, rozpoczynających karierę akademicką na stanowisku *Assistant Professor* (w warunkach polskich byłyby to etat adiunkta), zaczyna się w tym momencie trudny i wymagający dużych poświęceń okres sześciu lat na tak zwanym *tenure track*, w którym to okresie oczekuje się, że postępy w pracy naukowej i dydaktycznej będą wystarczające do uzyskania *tenure*. Więcej na ten temat poniżej.

#### **4. Droga do *tenure***

Nieprzypadkowo pierwszym zadaniem na drodze do *tenure* stojącym przed nowo zatrudnionym *Assistant Professor* jest znalezienie i zatrudnienie jako swoich *graduate*

*assistants* studentów pragnących uzyskać stopień magistra lub doktora (notabene w Penn State, jak i w innych uczelniach badawczych w Stanach Zjednoczonych tytuł doktora można uzyskać bez magisterium). W naukach stosowanych, zwłaszcza tych opartych w znacznym stopniu na pracach doświadczalnych, działalność badawcza bez udziału *graduate students* jest bardzo utrudniona, a w praktyce w zasadzie niemożliwa.

Głównym źródłem potencjalnych kandydatów są listy studentów, którzy składają podania o przyjęcie ich do programów magisterskich i doktorskich. W normalnych warunkach na wydział *Electrical Engineering* w Penn State wpływało rocznie średnio ponad tysiąc takich zgłoszeń z całego świata, w tym bardzo wiele z Azji (wyraźnie mniej w latach pandemii). Choć liczba ta jest zmienna, zależy bowiem od funduszy badawczych będących w dyspozycji pracowników naukowo-dydaktycznych wydziału, średnio około 50 aplikantów rocznie przyjmowanych jest do *graduate program* na wydziale, z którym autor był związany. Niektóre programy badawcze z różnych względów ograniczają udział doktorantów w danym projekcie do obywateli i stałych rezydentów Stanów Zjednoczonych. Trudność ich rekrutacji na studia doktorskie polega na tym, że studenci amerykańscy, w tym również ci, którzy spełniają wymogi *graduate program* i mogliby być do takiego programu na wydziale *Electrical Engineering* w Penn State bez problemu przyjęci, w większości dostają natychmiast po zakończeniu studiów pierwszego stopnia wysoko płatne posady w przemyśle, do tego zazwyczaj kończą studia z dużym długiem związanym z opłatami za studia i nie są zainteresowani, albo nie mogą sobie pozwolić na spędzenie następnych średnio pięciu lat na wymagającej i czasowo bardzo angażującej pracy za stosunkowo niewielkie stypendium doktoranckie.

## 5. Ocena kadry naukowo-dydaktycznej

Ocena pracowników, będąca ważnym elementem funkcjonowania uniwersytetu badawczego, prowadzona jest dwutorowo. Pierwszy tor, obowiązujący w *College of Engineering* w Penn State (podkreślam, w *College of Engineering*, jako że w innych college'ach tego uniwersytetu może ona być inna z racji odmiennej specyfiki danej dziedziny) to doroczna ocena działalności pracowników naukowo-dydaktycznych, której podlega każdy bez względu na staż pracy i stanowisko. Drugi nurt to ocena związana z uzyskiwaniem *tenure*, promocją pracowników naukowo-dydaktycznych w kontekście uzyskiwania *tenure* ze stanowiska *Assistant Professor* na *Associate Professor*, jak też w związku z awansem z *Associate Professor* na stanowisko *Professor*. W obu przypadkach istotną rolę odgrywają listy referencyjne ekspertów naukowych w danej dziedzinie częściowo z listy podanej przez kandydata, częściowo zaś wybranych przez dziekana wydziału.

Mimo różnych celów, w obu przypadkach ocena dotyczy trzech obszarów działalności akademickiej, a mianowicie dydaktyki (*teaching*), działalność naukowej (*research*) i udziału w działalności organizacyjnej (*service*) na rzecz wydziału, college'u i uniwer-

sytetu, jak również zaangażowania w prace poza uniwersytetem, takich jak działalność w stowarzyszeniach naukowych, organizacjach konferencji i udział w komitetach programowych czy też prace w komitetach redakcyjnych pism naukowych.

Odnosnie do nurtu pierwszego ocena przeprowadzana jest corocznie przez dziekana wydziału (*Head of the Department*) na podstawie wypełnianego on-line przez każdego pracownika akademickiego formularza podsumowującego działalność w ramach trzech wymienionych wyżej kategorii w mijającym roku akademickim. Następnie każdy pracownik spotyka się na rozmowie z dziekanem wydziału, który wynik swojej oceny dokonanej na podstawie materiału dostępnego on-line przekazuje pracownikowi przed spotkaniem. W czasie spotkania dyskutowane są zarówno szczegóły działalności danego pracownika akademickiego wydziału w mijającym roku, jak i proponowane przez dziekana oceny według schematu *excellent, very good, good, satisfactory, not satisfactory* w każdym z wymienionych wyżej obszarów działalności. Proces kończy się podpisaniem przez pracownika przygotowanego i podpisanego zawczasu przez dziekana dokumentu zawierającego wyniki oceny. Sama ocena przekazywana jest do biura dziekana college'u, gdzie jest zapewne przedmiotem zainteresowania tegoż dziekana i gdzie trafia do dokumentacji każdego pracownika akademickiego. Zainteresowanie samych pracowników tym procesem wynika z tego, że służy on między innymi jako podstawa do ustalenia poziomu podwyżki uposażenia danego członka kadry profesorskiej w następnym roku akademickim.

Drugi nurt ocen, którym podlegają zarówno pracownicy ubiegający się o *tenure*, jak i *Associate Professors* ubiegający się o promocje na stanowisko profesora, prowadzona jest przez specjalnie do tego celu powoływaną komisję ds. promocji i *tenure* (*Promotion and Tenure Committee*), w której skład wchodzi członkowie wydziałowej profesury wybierani przez pracowników naukowo-dydaktycznych wydziału. Również i w tym przypadku proces zaczyna się na poziomie wydziału, dalej college'u, a ostateczne decyzje podejmowane są na poziomie uniwersytetu, przy czym na tym ostatnim etapie zazwyczaj chodzi o formalną akceptację decyzji podjętych przez komisje wydziału, a następnie college'u. W przypadku awansu na stanowisko profesora, w skład komisji wchodzi pięciu profesorów, a w przypadku *tenure* tych samych pięciu profesorów i dodatkowo dwóch *Associate Professors*. Z racji wielokrotnego uczestniczenia w pracach *Promotion and Tenure Committee*, zarówno na poziomie wydziału, jak i College'u, autor tego opracowania również i w tym przypadku omawia proces promocji i uzyskania *tenure* na podstawie doświadczeń wynikających z aktywnego udziału w omawianych procedurach raczej niż na podstawie odpowiednich przepisów i rozporządzeń zapisanych w dokumentach uniwersytetu Penn State.

Jak już było to podkreślane powyżej, najważniejszym dla każdego pracownika naukowo-dydaktycznego etapem kariery w amerykańskiej uczelni jest uzyskanie *tenure* spro-

wadzające się do gwarancji zatrudnienia praktycznie bez ograniczeń czasowych na uniwersytecie, na którym *tenure* zostało przyznana. Stąd też szczególne wysiłki i poświęcenie na rzecz pracy zawodowej ubiegających się o *tenure* młodych pracowników naukowo-dydaktycznych w amerykańskich uniwersytetach w okresie pierwszych sześciu lat pracy. Na wniosek kandydata, jak miało to miejsce w przypadku autora tego opracowania, okres ten może być skrócony do czterech lat, jeśli uważa on, że może spełnić warunki do uzyskania *tenure* w okresie krótszym niż sześć lat.

Proces tzw. *tenure review* odbywa się w trzech etapach. Etap pierwszy to przegląd i ocena działań młodego pracownika zazwyczaj na stanowisku *Assistant Professor* po dwóch latach od momentu zatrudnienia, następnie po czterech latach i wreszcie w okresie szóstego roku pracy, jako że w normalnych warunkach tyle trwa okres oceny przydatności pracownika do pracy naukowo-dydaktycznej w wyższej uczelni w Stanach Zjednoczonych. W przypadkach słabych postępów kandydata do *tenure* ujawnionych po czterech latach pracy, wymagane jest od kandydata złożenie do przeglądu i oceny pełnej dokumentacji dodatkowo po pięciu latach. Jeżeli i na tym etapie, na którym nadrobienie zaległości w trakcie pozostałego roku w ocenie komisji będzie niemożliwe, ocena jest nieprzychylna, kandydat zawiadamiany jest, iż szansa na uzyskanie *tenure* jest mała i że powinien rozważyć zmianę pracy, zanim dojdzie do ostatecznej negatywnej decyzji w sprawie *tenure* po szóstym roku oceny. Pracownik, który zaakceptuje wnioski komisji (co niekoniecznie zdarza się w każdym przypadku) i zrezygnuje z oceny w szóstym roku procedury dostaje dodatkowy rok na uregulowanie swoich spraw zawodowych i znalezienie innego miejsca pracy. W ten sposób w pewnym sensie idzie się na rękę danemu kandydatowi, jako że nie dojdzie do odmowy *tenure*, a cała procedura odnotowana będzie w życiorysie zawodowym kandydata jako zmiana miejsca pracy. Autor tego opracowania niejednokrotnie był świadkiem sytuacji, w których kandydaci negatywnie oceniani przed ostatnim etapem *tenure review* rezygnowali z zatrudnienia w Penn State i szukali nowych miejsc pracy zgodnie ze swoimi ambicjami, zainteresowaniami i możliwościami zawodowymi.

W ocenie działalności dydaktycznej (*teaching*) w ramach *tenure review* ważną rolę odgrywają oceny studentów z każdego przedmiotu prowadzonego przez danego pracownika akademickiego zbierane pod koniec każdego semestru. Ocenom poddawani są wszyscy bez wyjątku pracownicy akademicy wydziału, w tym również kandydaci do *tenure*. Ponieważ studia wyższe w Stanach Zjednoczonych są płatne, i do tego zazwyczaj bardzo kosztowne, studenci muszą mieć prawo do opinii na temat jakości „usług dydaktycznych” świadczonych na danym uniwersytecie. Ze zrozumiałych powodów władze uczelni amerykańskich przywiązują do tej oceny dużą wagę. W Penn State ocena tradycyjnie i powszechnie odbywa się w oparciu o procedurę SRTE (*Student Rating of Teaching Efficiency*), która jest mechanizmem oceny działalności dydaktycznej za-



akceptowanym przez środowisko akademickie i studentów. W ciągu swej pracy w Penn State autor tego opracowania poddawany był ocenie studentów dziesiątki razy. Konstrukttywne komentarze, które o ile powtarzają się w kontekście tego samego przedmiotu, mogą być podstawą do ewentualnych modyfikacji w sposobach realizacji zadań dydaktycznych w ramach tegoż przedmiotu.

W ramach SRTE różne elementy pracy dydaktycznej wykładowcy oceniane są przez studentów w numerycznej skali od jeden do siedmiu, które to wartości są podstawą, na której *Promotion and Tenure Committee* wydaje ocenę, podobnie jak to miało w ocenie wszystkich pracowników, w kategoriach *excellent, very good, good, satisfactory, unsatisfactory*. Ważnym jest, że na ostatnim etapie *tenure review* rozważa się nie tyle wyniki oceny z poszczególnego przedmiotu w wybranym semestrze, ile średnie z ocen w przeciągu pięciu lat pracy kandydata do *tenure* jako wykładowcy. Szczególny nacisk w ekosystemie nauk technicznych Penn State w ocenie pracy dydaktycznej kładziony jest na skuteczność danego kandydata do *tenure* w opiece merytorycznej nad doktorantami działającymi w jego lub jej zespole badawczym. Temat ten omawiany jest szerzej w dalszej części tego opracowania.

Niezależnie od opisanej wyżej procedury związanej z *tenure review* prowadzona jest również procedura tzw. *peer review*, w czasie której profesorowie wizytują, zgodnie z ustalonym programem, wykłady prowadzone przez kandydatów do *tenure*, a ich oceny i komentarze uwzględniane są przy podejmowaniu ostatecznych decyzji.

Bez umniejszania wagi oceny działalności dydaktycznej, nie ma wątpliwości, iż w uniwersytetach badawczych bardzo dużą wagę przywiązuje się do oceny postępów w działalności naukowej (*research*), która jest drugim podstawowym elementem oceny kandydata do *tenure*. Bardzo ważna jest tu skuteczność kandydata w zdobywaniu środków na finansowanie swoich prac badawczych, co w warunkach amerykańskiego uniwersytetu badawczego jest równoznaczne z możliwościami finansowania zespołu badawczego realizującego konkretne zadania badawcze, a który to zespół oparty jest głównie na doktorantach. Celem takiego zespołu, prowadzonego przez kandydata do *tenure* w kontekście potrzeb danego projektu finansowanego przez instytucję zewnętrzną, oprócz wkładu w postęp nauki w danej dziedzinie, jest merytoryczne i finansowe wspieranie studentów w ich projektach doktorskich. W przypadku wielu dziedzin naukowych, w tym zwłaszcza technicznych, wspieranie finansowe nie ogranicza się do opłaty czesnego, stypendiów doktorskich czy ubezpieczeń medycznych, ale rozciąga się na finansowanie dostępu do laboratoriów badawczych, jak i zabezpieczenie odpowiedniej aparatury i materiałów niezbędnych do realizacji danego projektu.

Pozostałe elementy oceny działalności naukowej, takie jak liczba publikacji, *impact factor* czasopisma, w którym pracę opublikowano, czy też *h-index* są prawdopodobnie podobne w większości uniwersytetów badawczych na świecie, w związku z czym nie będą

tu omawiane. Jedno, co z całą pewnością ma wpływ na ocenę dorobku publikacyjnego kandydata do *tenure* w *College of Engineering* w Penn State University Park, to publikacje z udziałem doktorantów pracujących pod kierunkiem tegoż kandydata. Oprócz tego, w uzasadnionych przypadkach, na wniosek kandydata bierze się pod uwagę możliwość obiektywnych ograniczeń działalności publikacyjnej w danym roku z racji potrzeb patentowych instytucji finansującej dany projekt, lub też z racji poufności charakteru projektu.

I wreszcie ostatni element oceny, czyli tak zwany *service*. Pracownicy na *tenure track* mają pełną świadomość wymogów w tym zakresie, w związku z czym celowo angażują się w prace organizacyjno-administracyjne w ramach Penn State (wydział, college, uniwersytet), jak i, co jest równie ważne, poza Penn State.

Jak wspomniano wyżej, zadaniem komisji do spraw *tenure* i promocji (*Promotion and Tenure Committee*), tym razem w składzie pięciu profesorów, jest również rozpatrywanie wniosków przedstawianych przez dziekana wydziału odnośnie do promocji *Associate Professor* na stanowisko *Professor*, lub jak tu się często określa na stanowisko *Full Professor*. Podobnie jak i w przypadku *tenure* wniosek rozpatrywany jest w kontekście trzech zdefiniowanych wyżej zakresów działalności. Oczekuje się, że formalne wymagania co do awansu, w tym finansowe, są spełnione, jeśli dziekan występuje o awans. W tym kontekście najważniejsza jest, przynajmniej w środowisku Penn State, aktywność kandydata na stanowisko profesora w promowaniu prac doktorskich. W okresie wielu lat pracy w Penn State autor tego opracowania nie przypomina sobie ani jednego przypadku, w którym *Associate Professor* pracujący w *Penn State College of Engineering* uzyskał awans na stanowisko profesora bez aktywnego udziału w promowaniu prac doktorskich.

Mówiąc o profesurze, należy tu przypomnieć, że w Stanach Zjednoczonych określenie „profesor” dotyczy wyłącznie stanowiska w strukturach akademickich, a nie jest tytułem naukowym. Inaczej mówiąc, w Stanach Zjednoczonych nie ma profesorów poza strukturami akademickimi. Hasło „profesor” kojarzy się tu bardziej z nauczaniem niż z nauką w sensie działalności badawczej. Wielokrotnie w różnych sytuacjach niezawodowych na zadawane autorowi pytanie, czym się zawodowo zajmuję, i odpowiadając, że jestem profesorem w Penn State reakcją było pytanie, w jakiej dziedzinie wykładam, a nie w jakiej dziedzinie prowadzę prace badawcze.

Na zakończenie autor chciałby się podzielić z Czytelnikami jeszcze jednym doświadczeniem z pracy naukowo-dydaktycznej w Penn State, rozciągającym się prawdopodobnie na inne uczelnie badawcze w Stanach Zjednoczonych, którego to doświadczenia nie da się ująć w żadne ramy formalne. Dotyczy ono tego, jakie osiągnięcia profesora znajdują uznanie w oczach środowiska akademickiego, na przykład w osobach koleżanek i kolegów profesorów. Osiągnięciem tym, nierejestrowanym zresztą w żadnych doku-

mentach, ale będącym powodem osobistej satysfakcji, jest fakt zatrudnienie wychowanka profesora kończącego studia z tytułem PhD jako pracownika naukowo-dydaktycznego w uczelni będącej w dobrym tego słowa znaczeniu „konkurentem” Penn State na forum akademickim, lub też w uczelni plasującej się szczególnie wysoko w rankingach uczelni badawczych w Stanach Zjednoczonych.

## 6. Uwagi końcowe

Autor tego opracowania nie wyklucza, iż Czytelnicy z doświadczeniami z innych uniwersytetów w Stanach Zjednoczonych niż będący tutaj punktem odniesienia Penn State i do tego reprezentujący odmienne dziedziny akademickie mogą mieć inną perspektywę odnośnie do spraw poruszanych w tym artykule. Zakładając taką ewentualność, autor jeszcze raz podkreśla, że różne aspekty funkcjonowania amerykańskiego uniwersytetu badawczego omawiane w tym opracowaniu przedstawione były na podstawie doświadczeń autora z wieloletniej pracy w Penn State University Park, a w szczególności pracy w ramach jednego z największych college’ów w Penn State, jakim jest *College of Engineering*. Jak zostało to ustalone w pierwszej części tego opracowania, Penn State University Park jest adekwatnym reprezentantem amerykańskich uniwersytetów określanych mianem badawczych. Wynika z tego, iż obserwacje i komentarze będące przedmiotem tego opracowania są reprezentatywne dla większości uczelni badawczych R1 w Stanach Zjednoczonych.

### Select Aspects of Research University Operations in the United States

Considering the diversity of higher education institutions in the United States, any examination of operations of American research universities needs to be focused on the specific university and the specific scientific discipline pursued within its framework. Based on the author’s personal experiences, gained during thirty-five years of employment as a faculty member in the Department of Electrical Engineering at Penn State University, University Park, which is thought to be an adequate representation of a quintessential research university in the United States, this paper considers select aspects of procedures involved in faculty hiring and then performance evaluation, obtaining tenure, as well as promotion to higher academic ranks. The goal of this paper is to present factual information exemplifying select procedures adopted by a major research university in the United States. The paper is not meant to express the author’s opinion concerning reported procedures nor to compare them with procedures established at the research universities in other countries.

**Key words:** research university, promotion and tenure, faculty evaluation

